

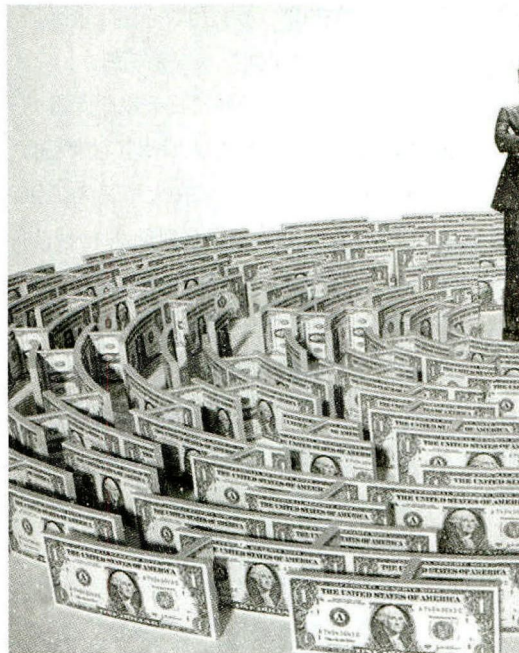
现金流诊断与存货管理

◎文/汪一凡



作者简介:

知名会计学者, 厦门大学会计系副教授。



从《现金池存该表》可知,在本文中,只有“造血性货币增量”才是目的,其余的“存货直接成本增量”、“投资项目增量”和“结算性项目净值增量”等三项只是手段,它们之所以有必要存在,是因为能通过生产经营过程,最终达到扩大“造血性货币增量”的目的。但与此同时,“未分配总赚钱”不变,在任意时点上,目标与手段又是“此长彼消”的关系,因此是需要要在“短期赚钱”与“长期可持续赚钱”之间权衡的。本文拟说明从现金流诊断的角度如何看待存货管理。

现金与实物的逆向而行

我们先来想象一个常见的电影桥段:两部轿车相向而行,靠近时都停下来,车门大开,各钻出一个扎着马尾,戴着墨镜,穿着黑西装的彪形大汉来。两人分别打开手中的密码箱,让对方看清箱子里的东西,一个装“白粉”,另一个装美元。然后交换手中的密码箱,各自钻回车里。说时迟,那时快,两部车无声无息地离开了...这是最典型的“钱货两清”交易场面。接下来,花开两枝,各表一朵,就看导演的镜头要跟踪的是“得钱

一方”,还是“得货一方”的动静了。

公司的对外交换活动也是如此,采购时是“现金出/实物进”,销售时则是“现金进/实物出”,现金与实物总是逆向而行的。透视公司时最要体认的,是现金流与实物流之间运动方向的不同。更重要的是,从不同方向观察,就会有不同的感受和结论。

现金是中式簿记核算的主体

近现代中国会计史上,“现金收付记账法”不迟于1930年代就已开始,到1993年为止,至少运行了60多年,有效地传播和维护了我们“现金导向”的文化传统。因此,首先有必要介绍现金收付记账法的哲理,那就是在一切会计账户中,现金是会计核算的主体账户。

1.对于现金流入业务,直接记录来源账户就可以,即“收记收”。如“收:库存商品1000元”,说明这1000元现金是售卖库存商品得到的。需要强调的是,作为主体的现金账户是题中应有之义,无须专门提及。表面上是单式簿记,其实如果加上“付:现金1000元”,表明收到的1000元用于“现金”上,就还是复式簿记,这样省略的结果,当然是大大减少了记账的工作量;

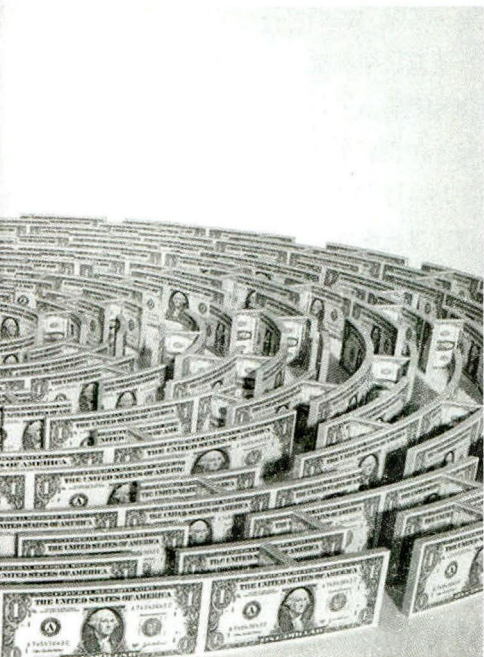
2.对于现金流出业务,直接记录去向账户,即“付记付”,如“付:原料1000元”,说明这1000元现金是为购买原料支付的。需要强调的是,作为主体的现金账户是题中应有之义,无须专门提及。表面上是单式簿记,其实如果加上“收:现金1000元”,表明从“现金”收到1000元用于购料,就还是复式簿记,这样省略的结果,当然是大大减少了记账的工作量;

3.至于购进后的实物,还会在公司内部不断运动变化而无关现金流入或流出,现金收付记账法称其为“转账业务”,转账业务就要用复式簿记形式来处理了。现金收付记账法的处理原则是,当实物之间有变换时,视同发生了现金交易。例如,原料1000元投入生产过程,记为:

收:原料1000元

付:在制品1000元

对于“转账业务”的会计处理,乍一看不知所云,其实这里的“收”,还是照样理解为“卖”原料而收到现金1000元,“付”还是照样理解为“买”在制品支付了现金1000元。所以,表面上不可理喻的现金收付记账法,只要围绕现金主体来说明,就完全打通,可以



原材料直接成本	生产直接成本	库存商品直接成本	《赚钱与分配总表》
期初余额	期初余额	期初余额	主营业务现金收入
本期增加	本期增加	本期增加	主营业务直接成本
本期减少	本期减少	本期减少	主营业务直接贡献
期末余额	期末余额	期末余额	

《现金流平衡表》

图 1 存货的现金流表现

表 1：库存商品造血量计算表

库存商品 品名规格	单位现金 收入(1)	单位直接 成本(2)	单位赚头 (3)=(1)-(2)	现金销售 数量(4)	主流程造血性货币增量 (5)=(3)*(4)
合 计					

前后一致地理解了。

从中可以看到中式簿记的哲理所在,那就是从头到尾关注的是现金流,实物流是相对次要的,并不是说完全无视实物流,而是说实物流更常隐身于现金流背后,因为,顺着现金流方向来观察公司运营,现金流数据提供了前后一致的视野,一直很简明。反过来,如果顺着实物流方向来观察,就不得不接触存货的各种具体形态和各种运动变化,谁都难免眼花缭乱,越看越糊涂。所以,除非打算作专题研究(如压缩某种存货),尽可能从现金流诊断的视角来透视公司,是高管形成大局观必须掌握的重要技能。下文围绕最具典型性的制造业来说明。

观察实物流不得要领

对应于制造前、制造中和制造后的三个阶段,存货可以划分为原材料、在制品和库存商品三大块。在“现金出/实物进”的对外交换之后,我们就有了原材料存货;然后,原材料被投入生产过程,转换为在制品存货;最后,加工完成的在制品经过验收,又转换为库存商品存货;库存商品存货经过“实物出/现金进”的对外交换,最终又还原为现

金。所以,现金是生产经营的起点和终点。

在这个过程上,如果偏重于观察实物流,至少要分别观察“原材料”、“在制品”和“库存商品”三大块。仅从对实物明细管理的要求来说,每大块下面又有大类、小类的各种细分,直到最具体的品名规格。例如原材料可以区分为金属材料、化工原料等,金属材料又可以区分为碳素钢、合金钢等,碳素钢又可以区分为普通碳素钢和碳素结构钢等,普通碳素钢又可以区分为钢板、钢管等,钢板又有各种不同的厚度……,不胜其烦。这样不断细分的结果,表现为不断分叉的,倒过来看的树状结构,相当复杂。从空间位置上,它们分处于原材料仓库、生产车间和产成品仓库等不同的空间位置。从实物形态上,存货会分别表现为固态、液态和气态等各种形态。

这还只是对静态分类的描述,从动态来看就更难把握了。通过厂内运输、传送带和管道等转移方式,存货的空间位置会不断变动。通过生产加工过程,不同形态的存货之间还会相互转化。在这样的不断产生形态变化、也不断产生位置移动的情况下,若想从头到尾地观察到传承有序的实物流,肯定是令人眼花缭乱,不得要领的,也不

可能形成总体印象。

现金流的统一视野

反过来,偏重于观察现金流,效果就完全不一样了。对实物的明细管理当然还是必要的,不过,会计对存货采用的是金额核算与数量核算并行登记的方式。完成这种双重记录之后,接下来作动态描述时,在物理上形态各异、不断变形和位移的实物流就不再重要,因为已经统一表现为各种会计账户之间没有实质性差别的金额流动了。下图“存货的现金流表现”(图1)表明了处于储备过程的原材料、处于生产过程的在制品和处于销售过程的库存商品之间关系,本期减少对对应着下一阶段的本期增加,指向右上的斜箭头代表在三大块之间的现金流动,已销售并得到现金的存货成本注销后,转化为主营业务直接成本,进入《赚钱与分配总表》,尚未销售的存货直接成本则进入《现金流平衡表》,成为期末余额,留待下期。可见,存货流动一旦转化为“一切向钱看”的现金流,就呈现出眼中“空洞无物”的清晰图像,“本来无一物,何处惹尘埃”,这是何等之高的境界!所以,在一般情况下,公司管理层

只需关注现金流,就足以形成对公司存货管理的观感或印象了。

在前述的“现金出/实物进”采购节点和“现金进/实物出”销售节点之间,本来并没有实际的现金流动,如何将实物流数据如何转化为现金流数据?这是基于前述的中式簿记思想,通过直接成本核算来实现的。直接成本核算始于原材料直接成本的减少,终于库存商品直接成本的增加,以在各账户间归集与分配历史成本的方式,不间断地追踪存货在企业内部的运动变化,从而能将公司内部的实物流转化为用现金流表达,使主营业务直接成本可以和主营业务现金收入对比,回答“赚不赚钱”的问题,并与期末存货一起,最终勾画出“静动两相宜”的总体图像。

存货管理原则手段服从于目标

回到本文开头所说的“目标与手段”的关系。研究本期“未分配总赚钱”的构成,实际上牵涉到公司资源的优化配置问题。围绕存货管理而进行的生产经营活动,是工商业企业的主流,在厂房、机器设备等长效贵重资产已经到位,已经形成预定生产经营规模的前提下,在存货上的流动投资报酬率就成为重要指标。

首先,分别考察每一种库存商品,关注其单位现金收入与单位直接成本的差额,分别计算其“造血性货币增量”,可以根据管理会计明细账整理出《库存商品造血量计算表》(表1)。

其次,还需要知道用在主流程上的“流动投资平均占用”,它是由“原材料直接成本”、“生产直接成本”、“库存商品直接成本”和“结算性项目净值”这四项构成的。

为便于分析和表达,以年度为分析周期,可以计算“主流程流动投资报酬率”,并仿照杜邦指标的做法,进一步地细分其构成因子:

主流程流动投资报酬率

=主流程年造血性货币增量/主流程流

动投资平均占用

= (主流程年造血性货币增量/主流程年直接成本) × (主流程年直接成本/主流程流动投资平均占用)

= 直接成本赚钱率 × 成本驱动流动投资年周转次数

式中,“直接成本赚钱率”表明在每一元直接成本投入上,赚到了多少钱;“成本驱动流动投资周转次数”则表明只赚一次是不够的,要做到“货如轮转”,流动投资在一年内的周转次数越多,每一元直接成本投资上赚到的钱就越能成倍数地增加。根据公式,实际上可以得到许多如何改进的启示,限于篇幅,简说于下。

“直接成本赚钱率”可以从“单位赚头/单位直接成本”计算得到,所以“提高单位现金售价”和“降低单位直接成本”是两个努力方向,都大有文章可做。从表1中可以看到,如果有库存商品的“单位赚头”为负,不能产生正的“造血性货币增量”,属于“现金黑洞”,造成了直接损失,应当停止其生产经营。并及早处理剩余的存货,从《现金池存该表》还可以知道,因为“此长彼消”的关系,保持这些存货直接抵减了“造血性货币增量”,使“未分配总赚钱”的构成质量降低。

“成本驱动流动投资年周转次数”则与时间或速度有关。

在生产之前,有原材料的采购、整理验收和进仓待领的过程,要占用时间;

在投入生产后,要有必要的加工时间,为了加工要移动各种物料的位置,也要占用时间;在生产完成后,又有质量检验、包装和验收等环节,需要占用时间;

库存商品要等待销售,销售后要完成发出商品的过程,向顾客结算收款,都需要时间。

在这里,流经各个环节上的货币资金数额是各不相同的,在采购阶段是原材料直接成本;在生产阶段,要加上直接人工工资和其他直接费用;在生产完成后,还要加上包装等费用。在每个阶段所经历的时间

也各不相同。从理论上说,在所有环节上,每一笔流转金额乘以其流经各该环节的时间,其和就构成了在生产经营主流程上的货币资金占用。而根据公式,这“主流程流动投资平均占用”直接影响到流动投资报酬率,也需要设法降低。

现代管理的“零存货”理念认为,在物料上占用的时间,有的能带来增值,如生产加工过程是必不可少的“增值时间”,有的则不能带来增值,如商品积压是无效占用的“非增值时间”。理想化的物流过程,是由供应商将原材料按时按量直接送达生产车间,可望降低储备占用。经过生产加工后,在车间包装后直接运送给顾客,也可望降低产成品占用。若能如此,在主流程上的流动投资占用就可大大降低,这是管理工作的努力方向。

“成本驱动流动投资年周转次数”还可以用来推算出“主流程流动投资周转天数”。

主流程流动投资周转天数 = 365天 / 成本驱动流动投资年周转次数

这个指标表明,流动投资需要几天才能完成一次周转,因为可以用来与实测的理想化生产经营周期对比,就具有很强的实用意义。

基本的想法是,一批产品从付款采购原材料开始,到卖出库存商品收回货款为止,是肉眼可以观察到的过程。将这一过程“理想化”,假设所有小业务流程都是在合理的时间内完成的,例如,不难测算出,正常情况下,从付款到收料要3天,投产到产出要10天,包装要1天,发货到收款要10天,等等,也不难排出各个小流程之间的先后关系和并行运行关系,如果整个过程中没有任何阻碍因素发生,从最先开始的小业务流程起算,到最后结束的小业务流程完成为止,就是完成主流程需要的“理想”周转天数。那么,“流动投资周转天数”与“流动投资理想周转天数”之间的差异,就是“现实”与“理想”的差距,尽可能缩小这个差距,是公司长远的努力方向。②